

## **UM FRAMEWORK PARA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES**

**OTACILIO JOSE MOREIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

**FAVIO AKIYOSHI TODA**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

**AMÉRICO DA COSTA RAMOS FILHO**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

**LUCIANA APARECIDA BARBIERI DA ROSA**

PONTIFÍCIA CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

# UM FRAMEWORK PARA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES

## RESUMO

A inovação pode ser percebida como um termo de replicação midiática recorrente; geralmente relacionado com os produtos e serviços da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (*iphone, google glass, waze* etc.), em vez de ambientes organizacionais dinâmicos competitivos ou cooperativos, e mesmo no universo acadêmico. O tema é amplamente discutido com o desenvolvimento das áreas de gestão do conhecimento, estratégia empresarial, engenharia, economia, e impulsionado com o empreendedorismo discutindo sobre *startups, spin-offs, smart money* etc. O estudo analisou artigos recentes e relevantes publicados entre 2018 e 2023 envolvendo a inovação na gestão organizacional, utilizados como dados primários e visando entender a evolução dos estudos científicos relacionados a ela. Diante da quantidade de temas oriundos da análise, apresenta-se uma síntese e uma proposta de um *framework* que colabora na avaliação de fatores que se relacionam com as organizações inovadoras. O trabalho se justifica, ao propor um *framework* dos fatores que contribuem para o desempenho da inovação dentro das empresas, que pode servir de modelo de avaliação para a gestão da inovação para as organizações, além de indicar os caminhos de novos estudos na área que aprofundarão o conhecimento sobre os fatores contribuintes e suas relações.

Palavras – chave: Inovação - Gestão organizacional – Framework de avaliação.

## 1. INTRODUÇÃO

A inovação funciona como uma alavanca estratégica do progresso no ambiente de negócios dinâmico e muitíssimo competitivo, quer seja por meio de tecnologias disruptivas ou, de modelos de negócios inovadores. As organizações que não investem em inovação correm o risco de estagnação e irrelevância, pois, reduz a sua competitividade, capacidade de crescimento e resiliência no longo prazo. A capacidade de inovar é uma característica cada vez mais crucial para a sobrevivência no cenário em constante evolução do comércio global, sendo assim, torna-se assim, um pré-requisito a gestão da inovação.

Ao analisar uma organização geradora de Inovação (IGO), Damanpour (2020) refere que, para produzir e comercializar inovações, ela é mais dependente da gestão de conhecimentos tecnológicos que a organização não inovadora ou adotante (IAO), cuja dependência está na gestão da organização para assimilar e adotar inovações.

Algumas inovações de empresas não inovadoras, nas economias emergentes, segundo Anand et al. (2021), são conhecidas como imitações, porque são baseadas em réplicas e imitação não tradicional.

Carvalho et al. (2016) ao compararem empresas inovadoras e não inovadoras, não consideram relevantes os tipos de inovação em seu estudo e assumem que as empresas inovadoras têm um nível mais elevado de resiliência devido à sua capacidade de gerar e apoiar o desempenho financeiro num período econômico internacional pós-crise. Suas conclusões complementam a literatura existente sobre inovação organizacional, demonstrando que diferentes modelos para classificar empresas inovadoras e não inovadoras são importantes para entender as inter-relações complexas existentes pois, as relações complementares entre tipos de inovação podem não ser tão extensas como argumentado anteriormente.

As características organizacionais e ambientais são consideradas importantes de acordo com Walker (2008) para o tipo de inovação, e essas relações devem ser analisadas em conjunto com a atividade inovadora em curso. Suas conclusões complementam a literatura existente sobre inovação organizacional, demonstrando que diferentes modelos para classificar empresas inovadoras e não inovadoras são importantes para entender as inter-relações complexas existentes pois, as relações complementares entre tipos de inovação podem não ser tão extensas como argumentado anteriormente.

Lê & Schmid (2020) argumentam que a abordagem atual de inovação fornece uma visão limitada sobre o processo real de inovar. Os autores sugerem que uma compreensão mais profunda é necessária para explicar e incentivar a inovação no campo dos métodos de pesquisa e enfatizam a necessidade de desenhos de investigação mais rigorosos e abrangentes para avançar a compreensão da inovação organizacional e dos seus antecedentes e consequências

Neste trabalho, para compreender a evolução dos estudos científicos relacionados a inovação, surge a questão problema do estudo: “Como as organizações podem avaliar efetivamente seu nível de inovação no campo da Administração e identificar áreas de melhoria para aumentar sua competitividade e sustentabilidade no mercado?”

Reconhecendo que a inovação não possui um conceito rígido, mas é sim, um processo multidimensional que se manifesta de várias formas e contextos, quer seja numa startup gigante do Vale do Silício revolucionando a interação com a tecnologia, ou numa empresa local aumentando a satisfação do cliente através de melhorias incrementais. Constata-se que ambas têm em comum a presença da inovação; impulsionada pela criatividade, colaboração e busca contínua por melhorias e geração de novas ideias e abordagens.

Neste artigo, propõe-se como contribuição para a gestão da inovação, um framework que permite às organizações avaliarem seu nível de inovação, alinhando os objetivos do estudo com as direções que os artigos encontrados na literatura científica publicados entre 2018 e 2023 indicam na produção de conhecimentos sobre inovação. Apresenta-se um framework conceitual, que permita às organizações identificarem áreas de melhoria para aumentar sua competitividade e sustentabilidade no mercado.

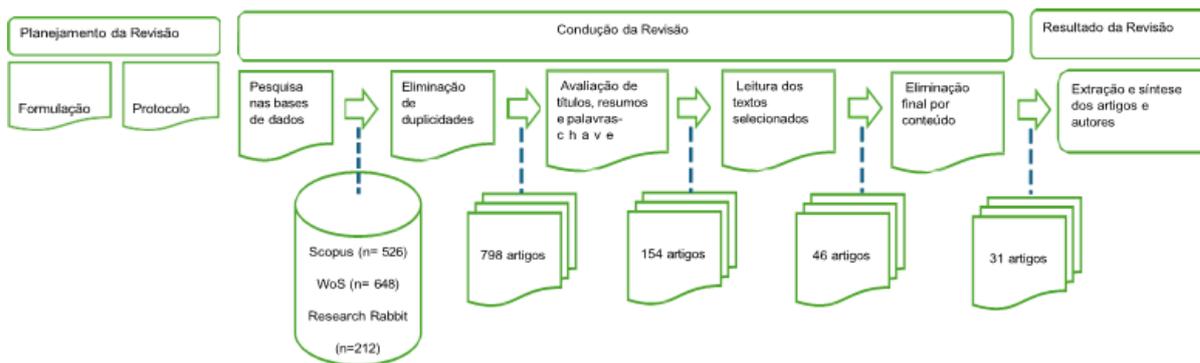
Considera-se que a sugestão deste framework também contribui para futuros estudos relacionados com o tema, pois, alteram a dinâmica mercadológica com modelos de negócios superiores e mais sustentáveis; seja também por meio de novos produtos e serviços; além de contribuir na redução dos custos da produção ou prestação de serviços.

## **2. METODOLOGIA**

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa com uma análise racional que permitiu estabelecer as abordagens teóricas sobre modelos operacionais das organizações inovadoras. Após uma revisão bibliográfica inicial de caráter narrativo (Cavalcante & Oliveira, 2020), realizou-se uma revisão da literatura seguindo as diretrizes de Codina (2020) e Kraus et al. (2020), que estabelece ser uma investigação em que os documentos selecionados são utilizados como dados primários.

O processo de pesquisa do artigo, compreendeu quatro fases principais: planejamento, condução, extração e execução (Kraus et al. (2020). A seguir descreve-se a busca na literatura, o processo de seleção e a construção de uma matriz conceitual a partir da análise dos estudos selecionados. A seguir descreve-se o processo de seleção e a construção de uma matriz conceitual a partir da análise dos estudos selecionados mostradas na Figura 1.

Figura 1. Visão geral do processo de pesquisa nas bases de dados.



Fonte: Os autores

Seguindo a orientação de Kraus et al. (2020), buscou-se responder à questão como as organizações podem avaliar efetivamente seu nível de inovação no campo da Administração e identificar áreas de melhoria para aumentar sua competitividade e sustentabilidade no mercado? Desenvolve-se um framework conceitual que permita orientar as avaliações sobre as empresas em seus movimentos para melhorar seus desempenhos inovativos. A seguir, detalha-se o protocolo adotado para identificar e analisar os estudos pertinentes.

Na fase de seleção, primeiro realizou-se buscas nas bibliotecas acadêmicas - Scopus, WoS e Research Rabbit AI, utilizando diferentes combinações de palavras-chave, com as seguintes strings de pesquisa (em português e inglês): Tabela 1

**Tabela 1.** Strings de pesquisa

| Bases dados                   | Pesquisas         | Strings  | Resultado  |
|-------------------------------|-------------------|--|--|
| WoS, Scopus e Research Rabbit | Primeira pesquisa | "Organização inovadora" AND ("experimentação" OR "gestão de risco" OR "engajamento"); "framework" AND ("alocação de recursos" OR "adaptabilidade dos processos" OR "estímulo à colaboração"); "inovação de processos" AND ("melhoria c o n t í n u a " OR "inovação disruptiva" OR "agilidade em projetos"); | Scopus - 209<br>WoS - 236<br><br>Rabbit- 81<br><br><b>526 artigos</b>  |
|                               | Segunda pesquisa  | "medição de resultado" AND ("impacto no mercado" OR "satisfação do cliente" OR "sustentabilidade"); "liderança e visão" AND ("liderança visionária" OR "métricas de inovação" OR "aprendizagem "); "ambiente externo" AND ("cenário regulatório" OR "benchmarking competitivo" OR "disrupção tecnológica");  | Scopus - 178<br>WoS - 225<br>Rabbit - 80<br><br><b>648 artigos</b>     |
| WoS, Scopus e Research Rabbit | Terceira pesquisa | "framework em inovação" AND ("modelo de avaliação" OR "gestão da inovação" OR "modelos de negócios") e "empresas inovadoras e não inovadoras" AND ("critérios de diferenciação" OR "capacidades de inovação" OR "áreas de melhoria")   | Scopus - 139<br>WoS - 187<br><br>Rabbit - 51<br><br><b>212 artigos</b> |
| Total.....                    |                   |  | <b>1386 artigos</b>  |

Fonte: Autores

Conforme a Tabela 1, definiram-se os critérios para incluir ou excluir estudos durante a revisão. Eliminadas as duplicidades, foram separados os artigos entre 2018 e 2023. Nas bibliotecas especificadas, realizou-se uma pesquisa de título, resumo e palavras-chave usando as strings mencionadas, o que resultou em um conjunto inicial de 1386 estudos (artigos). Um

foco indutivo foi utilizado para avaliar os principais construtos definidos pela ciência da gestão da inovação na cadeia de suprimentos para coletar as evidências com o objetivo de categorizar as organizações como inovadoras ou não inovadoras e desvendar os fatores que impulsionam a inovação no campo da Administração, delineando os caminhos da gestão da inovação para a transformação organizacional.

Na seleção dos documentos, foram considerados como critérios de inclusão os artigos que abordassem as strings mencionadas na tabela 1 e estivessem nos idiomas inglês e português, fossem “enriched cited references” e “open access”. Como critérios de exclusão, rejeitaram-se: ano de publicação anteriores a 2018, com o resultado de 154 artigos. Nos casos de autores com estudos com a mesma abordagem, elegeu-se o estudo mais abrangente, ou seja, aquele com informações mais atualizadas e mais detalhadas. Portanto, com base na revisão completa do texto, selecionou-se 31 artigos considerados relevantes e alinhados com a revisão proposta e que atenderam aos critérios de inclusão/exclusão.

A seguir descreve-se o processo de desenvolvimento da matriz de conceito, depois detalham-se as dimensões encontradas nos artigos selecionados, com base em Bashir et al. (2020); Chutivongse et al. (2019) e Kovshova (2022) cujos artigos suportam que os modelos de avaliação de inovação são compostos por várias dimensões cujas características influenciam uma organização a se tornar inovadora.

### **3. ANÁLISE DOS ARTIGOS CIENTÍFICOS**

Em busca de vantagens competitivas, as empresas podem explorar distintos tipos de inovação, cada qual com suas próprias características, vantagens e desafios. Damanpour & Wischnevsky (2006) argumentam que as teorias existentes de inovação organizacional baseadas nas diferenças entre os tipos de inovação carecem de suporte empírico; ou seja, independentemente de qualquer tipo de inovação, o framework para classificar organizações inovadoras e não inovadoras não varia. Para os autores, a busca por classificar as organizações com base na sua capacidade inovadora exige mais do que uma análise superficial de produtos ou serviços, requer uma avaliação da cultura organizacional, da dinâmica da liderança, da alocação de recursos e dos fatores contextuais mais amplos que moldam os ecossistemas de inovação.

Anthony et al. (2017) e Cooper & Sommer (2020), analisaram vários aspectos da gestão da inovação e identificaram uma insuficiência de melhores ferramentas e framework para avaliar e melhorar o desempenho da inovação. Esta pesquisa busca contribuir para preencher essa lacuna ao integrar características da empresa, fontes de informação, barreiras à inovação e esforços de inovação em uma análise mais abrangente.

Esta seção contém a análise da revisão de literatura segundo Kraus et al. (2020), o que permitiu posteriormente, a elaboração propositiva de um framework alinhado com os objetivos, garantindo relevância, utilidade e alinhamento com as organizações inovadoras.

### 3.1. Avaliação da Revisão da literatura

O Quadro 1 apresenta de forma resumida os autores e os temas com os quais foram estudados.

**Quadro 1.** Autores associados aos temas estudados

| Autores                       | Cultura Organizacional |                  |                           | Estrutura Organizacional |                              |                        | Processos De Inovação |                     |                          | Medição Do Desempenho |                     |                     |      |
|-------------------------------|------------------------|------------------|---------------------------|--------------------------|------------------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|------|
|                               | Experimentação         | Gestão de riscos | Engajamento colaboradores | Alocação recursos        | Adaptabilidade dos proçessos | Estímulo à colaboração | Melhoria contínua     | Inovação disruptiva | Agilidade na implantação | Impacto no mercado    | Nível de satisfação | Longevidade empresa | Lide |
| Davies & Buisine (2018)       | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      | X                     | X                   | X                        | X                     | X                   | X                   | X    |
| Hooi (2019)                   | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      |                       |                     |                          |                       |                     |                     |      |
| Vepo et al. (2020)            | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      |                       |                     |                          |                       |                     |                     |      |
| Uyug Şegun e Tugrul (2023)    | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      |                       |                     |                          |                       |                     |                     |      |
| Kanake e Kemboi (2020)        | X                      | X                | X                         | X                        |                              |                        |                       |                     |                          |                       |                     |                     |      |
| Radhika (2022)                | X                      | X                | X                         | X                        |                              |                        |                       |                     |                          |                       |                     |                     |      |
| Zhang et al. (2022)           | X                      | X                | X                         | X                        |                              |                        |                       |                     |                          |                       |                     |                     |      |
| Gao et al. (2021)             | X                      | X                | X                         | X                        |                              |                        |                       |                     |                          |                       |                     |                     |      |
| Sun et al. (2022)             | X                      | X                | X                         | X                        |                              |                        |                       |                     |                          |                       |                     |                     |      |
| Wivoho et al. (2020)          | X                      | X                | X                         |                          | X                            |                        |                       |                     |                          |                       |                     |                     |      |
| Kalogiannidis et al. (2022)   | X                      | X                | X                         |                          | X                            |                        |                       |                     |                          |                       |                     |                     |      |
| Galaso e Kovářík (2018)       | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      |                       |                     |                          |                       |                     |                     |      |
| Lizareli et al. (2019)        | X                      | X                | X                         |                          |                              |                        | X                     |                     |                          | X                     | X                   | X                   |      |
| Reyes Acevedo et al. (2022)   | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      | X                     | X                   |                          |                       |                     |                     |      |
| Zanfelicce et al. (2022)      | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      | X                     | X                   | X                        |                       |                     |                     |      |
| Ayinaddis (2023)              | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      | X                     | X                   | X                        |                       |                     |                     |      |
| Garcia et al. (2022)          | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      | X                     | X                   | X                        | X                     | X                   | X                   | X    |
| Farida e Setiawan (2022)      | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      | X                     | X                   | X                        | X                     |                     |                     |      |
| Liu (2019)                    | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      | X                     | X                   | X                        | X                     | X                   | X                   | X    |
| Keiningham et al. (2018)      | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      | X                     | X                   | X                        | X                     | X                   | X                   | X    |
| Distanont e Khongmalai (2018) | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      | X                     | X                   | X                        | X                     |                     | X                   | X    |
| Wijayanti et al. (2022)       | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      | X                     | X                   | X                        | X                     | X                   |                     | X    |
| Mascareño et al. (2019)       | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      | X                     | X                   | X                        | X                     | X                   |                     | X    |
| Suwignjo (2022)               | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      | X                     | X                   | X                        | X                     | X                   | X                   | X    |
| Banu (2018)                   | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      | X                     | X                   | X                        | X                     | X                   | X                   |      |
| Rhaïem e Amara (2019)         | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      | X                     | X                   | X                        | X                     | X                   | X                   | X    |
| Werlang e Rosseto (2019)      | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      | X                     | X                   | X                        | X                     | X                   | X                   | X    |
| Elmawazani et al (2022)       | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      | X                     | X                   | X                        |                       |                     | X                   | X    |
| Timotius (2023)               | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      | X                     | X                   | X                        |                       |                     | X                   | X    |
| Audretsch e Belitski (2023)   | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      | X                     | X                   | X                        |                       |                     |                     |      |
| Melo et al. (2020)            | X                      | X                | X                         | X                        | X                            | X                      | X                     | X                   | X                        |                       |                     |                     |      |
| Totais                        | 31                     | 31               | 31                        | 28                       | 25                           | 23                     | 20                    | 19                  | 18                       | 13                    | 10                  | 11                  |      |
|                               |                        |                  |                           | 90%                      | 81%                          | 74%                    | 65%                   | 61%                 | 58%                      | 42%                   | 32%                 | 35%                 |      |

Fonte: Autores.

Nas contribuições teóricas analisadas nos diversos trabalhos de pesquisadores, identifica-se unanimidade ao abordarem as dimensões relacionadas com a cultura organizacional, refletindo na experimentação, gestão de riscos e engajamento dos colaboradores; ratificando que os investimentos nessas dimensões é um dos diferenciais das empresas inovadoras.

Quanto às dimensões relacionadas com uma estrutura inovadora; uma grande maioria dos autores mencionaram a alocação de recursos em seus artigos como importantes nas empresas inovadoras, apenas Wiwoho et al. (2020), Kalogiannidis et al. (2022) e Lizarelli et al. (2019) não o fizeram. Com relação à adaptabilidade dos processos (82%) e estímulo à colaboração (72%), Kanake & Kemboi (2020), Radhika (2022), Zhang et al. (2022) Gao et al. (2021), Sun et al. (2022), Wiwoho et al. (2020), Kalogiannidis et al. (2022) e Lizarelli et al. (2019) não mencionaram essa dimensão.

Do ponto de vista de métodos empregados, pesquisadores realizaram revisões de literatura (Radhika, 2022; Wiwoho et al., 2020; Garcia et al. 2022), entrevistas com especialistas (Hooi, 2019; Audretsch & Belitski, 2023; Farida & Setiawan, 2022) ou uma combinação de ambos (Lizarelli et al., 2019; Kalogiannidis et al., 2022), aplicação de modelos estatísticos e matemáticos (Elmawazini et al., 2022; Kanake & Kemboi, 2020; Zhang et al., 2022) e uma combinação com revisões de literatura (Gao et al., 2021; Sun et al., 2022; Ayinaddis, 2023) outros, contribuíram com estudos de caso (Vepo et al., 2020; Uyug Şegun & Tugrul, 2023; Mascareño et al., 2019). Identificou-se quatro estudos que projetam um framework (por exemplo, Zhang et al., 2022; Lizarelli et al., 2019; Zanfelicce et al., 2022, Galaso & Kovářik, 2018). Um estudo foi desenvolvido com base no Business Process Modeling (BPM) (Banu, 2018).

Na dimensão, medição do desempenho, (Rhaiem & Amara, 2021 e Mascareño et al., 2019) contribuíram com foco no impacto no mercado; nas dimensões liderança e visão e ambiente externo, os autores que contribuíram com seus artigos (Elmawazini et al., 2022; Audretsch & Belitski, 2023; Werlang & Rosseto (2019); Timotius (2023) e Melo et al., (2021) indicaram que esta dimensão é um elemento central e promove um efeito notavelmente positivo no desempenho da inovação organizacional. A liderança e a distribuição justa de recursos podem promover um clima positivo, partilhado e inovador, levando a um melhor desempenho de inovação organizacional. Os frameworks de inovação sugeridos na literatura são muitas vezes estruturados com base num conjunto de elementos específicos, tais como dimensões dos processos de inovação composta por melhoria contínua, inovação disruptiva e agilidade na implantação das inovações, Reyes Acevedo et al. (2022), Zanfelicce et al. (2022), Ayinaddis (2023), Garcia et al. (2022), Farida & Setiawan (2022) e Liu (2019), fazem parte dos 59% dos autores que ressaltam a importância dessa dimensão, junto com Keiningham et al. (2020), Timotius (2023) e Distanont & Khongmalai. (2018).

### 3.2. Proposta do Framework

Após o exame dos artigos selecionados, foi possível enquadrá-los em seis macro dimensões, apresentados no Quadro 2, a saber: cultura organizacional, estrutura organizacional, processos de inovação, medição do desempenho, liderança e visão, e ambiente externo.

**Quadro 2.** Macro dimensões de Inovação

| Dimensões                        | Descrição   |
|----------------------------------|---|
| <b>I.</b> Cultura organizacional | Estratégia de abertura à experimentação, uma gestão de riscos em inovar e uma política de pessoal voltada para o engajamento dos funcionários, por meio de seus projetos. |

| <b>Dimensões</b>                    | <b>Descrição</b>   |
|-------------------------------------|--|
| <b>II.</b> Estrutura organizacional | A estratégia para fomentar a inovação envolve a alocação flexível, descentralizada e adaptativa de recursos, uma comunicação aberta e colaboração entre equipes multidisciplinares.  |
| <b>III.</b> Processos de inovação   | Estratégias para aprimorar a eficiência, a agilidade e a flexibilidade dos processos internos, através da automação, da gestão de processos, da adoção de tecnologias digitais e a melhoria contínua.  |
| <b>IV.</b> Medição do desempenho    | As estratégias de acompanhamento do impacto das inovações no mercado envolvem a definição, monitoramento e análise de indicadores de desempenho específicos, tais como taxas de adoção de novos produtos ou serviços, entre outros.            |
| <b>V.</b> Liderança e visão         | Estratégias que promovem uma cultura de inovação e inspiram colaboradores através de indicadores e métricas em inovação, de uma liderança visionária a contribuir com novas ideias e soluções, orientadas para o conhecimento e aprendizagem.  |
| <b>VI.</b> Ambiente externo.        | Estratégias que objetivam compreender, adaptar-se e aproveitar as oportunidades e desafios do ambiente externo, como análise de tendências e mudanças, disrupturas tecnológicas, colaboração externa, abertura à inovação aberta e networking. |

*Fonte:* Autores

A seguir, para cada uma das dimensões, destacam-se as principais contribuições dos estudos identificados.

### **I. Dimensão – Cultura Organizacional**

A disposição da Organização em experimentar novas ideias, tecnologias e processo, segundo Hooi (2019), Vepo et al. (2020) e Uyug Şegun & Tugrul (2023), depende do cultivo de uma cultura de liberdade e abertura entre os colaboradores, propulsionada pelas lideranças, bem como, colaboração entre diferentes departamentos e equipes, a diversidade e inclusão, e a capacidade de aprender com os erros e fracassos. Juntas, estas práticas criam um ambiente propício à inovação, capacitando os funcionários a se engajarem para explorar novas soluções e abordagens.

A seguir apresenta-se uma elaboração sobre os aspectos estruturais usados para classificar organizações inovadoras (Quadro 3).

**Quadro 3.** Componentes da Dimensão - Cultura organizacional.

| <b>Principais componentes</b> | <b>Descrição</b>  | <b>Autores</b>  |
|-------------------------------|---|---|
| Abertura à experimentação     | Autonomia aos colaboradores na execução de tarefas, horários de trabalho flexíveis, facilita o acesso à internet para pesquisas e incentiva os funcionários a contribuir com suas ideias.   | Hooi (2019)<br>Uyug Şegun & Tugrul (2023)<br>Vepo et al. (2020)                     |
| Adoção do Risco               | Os indivíduos estão inclinados a correr maiores riscos quando convivem em ambientes marcados por condições favoráveis, quer seja demonstrada através de gestores flexíveis, obstáculos burocráticos mínimos ou políticas que promovam o investimento sustentado | Davies & Buisine (2018)<br>Hutchison-krupat & Chao (2014)<br>Schwartz (2004; 2016). |
| Engajamento dos funcionários  | Os esforços de capacitação comportamental, psicológica, social e estrutural, têm um   | Radhika (2022)<br>Kanake & Kemboi (2020)  |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | impacto positivo na percepção do grau de inovação sendo os funcionários incentivados e capacitados a contribuir com soluções inovadoras |  |
|--|---|--|

Fonte: Autores

## II. Dimensão – Estrutura organizacional

Os elementos da estrutura organizacional desempenham um papel importante na classificação das organizações inovadoras pois, segundo Zhang et al. (2022), Gao et al. (2021), Klingebiel & Rammer (2012) e Sun et al. (2022), eles fornecem uma estrutura organizacional que suporta a inovação, através de uma equipe dedicada à inovação, com definição de funções e responsabilidades claras, e a existência de canais de comunicação eficientes que são a base e a estrutura dentro da qual a inovação prospera.

A seguir apresenta-se uma elaboração sobre os aspectos estruturais usados para classificar organizações inovadoras (Quadro 4).

**Quadro 4.** Componentes da Dimensão - Estrutura organizacional.

| Principais componentes       | Descrição  | Autores  |
|------------------------------|--|--|
| Alocação de Recursos         | Alocação seletiva de recursos produz um melhor desempenho de inovação em comparação com a alocação intensa de recursos, com resultados melhores nas empresas inovadoras.         | Zhang et al. (2022)<br>Gao et al. (2021)<br>Klingebiel & Rammer (2012) |
| Adaptabilidade dos processos | A flexibilidade dos processos da organização, permite que ela se ajuste e incorpore novas ideias, tecnologias ou abordagens inovadoras.  | Wiwoho et al. (2020)<br>Kalogiannidis et al. (2022)                    |
| Estímulo à Colaboração       | A capacidade de estabelecer parcerias e colaborações entre a organização e partes externas interessadas para promover a inovação, desenvolve mecanismos de inovação colaborativa | Galaso & Kovářik (2018)<br>Sun et al. (2022)                           |

Fonte: Autores

## III. Dimensão – Processos de Inovação

As organizações inovadoras demonstram, de acordo com Ni & Sun (2009), Lizarelli et al. (2019) e Reyes Acevedo et al. (2022), uma abordagem sistemática à inovação que enfatiza a criatividade, a colaboração, a experimentação, disrupturas e agilidade para enfrentar os riscos ao longo do processo de inovação, bem como, a existência de um processo estruturado de gerenciamento de ideias, a definição de critérios claros para a seleção de ideias, e a existência de um processo de avaliação e feedback contínuo. A seguir apresenta-se uma elaboração sobre os aspectos estruturais usados para classificar organizações inovadoras (Quadro 5).

**Quadro 5.** Componentes da dimensão – Processos de inovação

| Principais componentes | Descrição  | Autores                                    |
|------------------------|--|--|
| Melhoria Contínua      | Construir uma organização que aprende através da melhoria contínua é possível e benéfico, especialmente para empresas não inovadoras que estão atrasadas em gestão da qualidade. | Ni & Sun (2009)<br>Lizarelli et al. (2019) |
| Inovação Disruptiva    | As inovações disruptivas, surgem para fornecer soluções acessíveis para necessidades negligenciadas durante anos devido a limitações financeiras.                                | Reyes Acevedo et al. (2022)                |

| Principais componentes   | Descrição   | Autores                                       |
|--------------------------|---|---|
| Agilidade na Implantação | Velocidade e a eficiência com que ideias inovadoras são traduzidas em resultados tangíveis. Os obstáculos e complicações na execução ágil de melhores práticas é um obstáculo para empresas não inovadoras. | Zanfelicce et al. (2022)<br>Ayinaddis (2023). |

Fonte: Autores

#### IV. Dimensão – Medição do desempenho

Organizações inovadoras devem assegurar, através da avaliação do desempenho do retorno do investimento, do tempo de comercialização, e o número de patentes e direitos autorais registrados (Garcia et al. (2022), Farida & Setiawan (2022), Liu (2019), Keiningham et al. (2020) e Timotius (2023)), o impacto no mercado das suas atividades inovadoras, bem como assegurar vantagem competitiva duradoura através da excelência do atendimento. A seguir apresenta-se uma elaboração sobre os aspectos estruturais usados para classificar organizações inovadoras (Quadro 6).

**Quadro 6.** Componentes da Dimensão – Medição do desempenho

| Principais componentes          | Descrição   | Autores  |
|---------------------------------|---|--|
| Impacto no mercado              | Capacidade da organização de capturar participação de mercado, gerar receita e superar os concorrentes por meio da inovação.  | Garcia et al. (2022)<br>Farida & Setiawan (2022) |
| Satisfação do cliente           | A satisfação do cliente nas empresas inovadoras, têm uma interação dinâmica ao longo do tempo; este processo produz uma coevolução da satisfação do cliente e dos esforços de inovação delas, criando um ciclo de inovação crescente. | Liu (2019)<br>Keiningham et al. (2020)           |
| Sustentabilidade de Longo Prazo | Uma liderança estratégica, melhora eficiência e a eficácia, bem como, explora oportunidades ou neutraliza ameaças externas.   | Timotius (2023)<br>Brem et al. (2016)            |

Fonte: Autores

#### V. Dimensão – Liderança e Visão

Segundo Werlang & Rosseto (2019) e Suwignjo (2022), existe uma relação direta e positiva entre uma organização orientada para a aprendizagem e a inovação organizacional. Ren e Shen (2023) Mascareño et al. (2019) e Wijayanti et al. (2022), Uhl-Bien & Arena (2018), sugerem que as organizações não inovadoras, podem melhorar os aspectos internos de seus negócios e promover uma orientação para o aprendizado e a inovação. Segundo os autores, isso pode ocorrer através 1. da capacidade de comunicar a visão e a estratégia de inovação para toda a organização; 2. a definição de objetivos claros e mensuráveis; 3. a capacidade de inspirar e motivar os colaboradores.

A seguir apresenta-se uma elaboração sobre os aspectos estruturais usados para classificar organizações inovadoras (Quadro 7).

**Quadro 7.** Componentes da Dimensão – Liderança e visão.

| Principais componentes | Descrição  | Autores  |
|------------------------|--|--|
| Liderança Visionária:  | Supera a gestão tradicional e inspira uma cultura de criatividade, experimentação e excelência na organização. | Mascareño et al. (2019)<br>e Wijayanti et al., (2022). |

| Principais componentes          | Descrição  | Autores  |
|---------------------------------|--|--|
|                                 |  | Ren & Shen (2023)                                |
| Métricas de inovação:           | Propõem um conjunto de KPIs para medir o desempenho da inovação com base na estratégia. A medição dos resultados permite aprender com a experiência e melhorar continuamente o processo de inovação.   | Banu (2018)<br>Suwignjo (2022)                   |
| Orientação para a aprendizagem: | Aprender com os erros e reveses de inovação do passado, conhecido como <i>Learning from Innovation Failures</i> (LFIF), é destacado como uma das características mais promissoras de melhorar os processos de inovação das organizações inovadoras | Uhl-bien & Arena (2018)<br>Rhaiem & Amara (2021) |

Fonte: Autores

## VI. Dimensão – Ambiente externo

O estudo de Elmawazini et al. (2022) mostra que o capital humano, a eficiência do governo, a política de concorrência, a proteção da propriedade intelectual e industrial, a flexibilidade do mercado de trabalho, o PIB per capita, impactam significativamente a pesquisa e o desenvolvimento nas indústrias não inovadoras, bem como, a análise de tendências e oportunidades de mercado, a colaboração com parceiros externos, e a capacidade de se adaptar às mudanças do ambiente externo. Nos países em desenvolvimento, os direitos de propriedade intelectual e mercado e a política antitruste, são vitais para a atividade inovadora. Estas políticas complementam-se e a sua eficácia exige a coordenação entre os diferentes serviços administrativos. A seguir apresenta-se uma elaboração sobre os aspectos estruturais usados para classificar organizações inovadoras (Quadro 8).

### Quadro 8. Componentes da Dimensão – Ambiente externo

| Principais componentes   | Descrição  | Autores                                  |
|--------------------------|--|--|
| Cenário regulatório:     | Os marcos regulatórios são fatores significativos que influenciam as atividades e condições estabelecidas para as empresas, indústrias e economias inteiras  | Blind (2012);<br>Elmawazini et al (2022) |
| Benchmarking competitivo | As empresas inovadoras podem se beneficiar com práticas de inovação com outras indústrias e a colaboração com parceiros geograficamente próximos.  | Audretsch & Belitski (2023),             |
| Disrupção tecnológica:   | Empresas inovadoras ampliam a capacidade de gerar inovações mais radicais, buscando recursos externos e iniciando um portfólio de inovação por meio do envolvimento em projetos que se alinhem ao negócio para ganhar visibilidade da alta gestão. | Melo et al. (2021),                      |

Fonte: Autores

Diante das análises realizadas, apresenta-se o framework proposto que permite que as partes interessadas, incluindo investidores, clientes e formuladores de políticas, tomem decisões informadas sobre como apoiar e se envolver com organizações inovadoras (Figura 2).

O ambiente externo influencia a capacidade de uma organização inovar através de fatores como a concorrência, as tendências do mercado, as mudanças tecnológicas e as regulamentações governamentais. Uma cultura organizacional, que valoriza a inovação e a criatividade pode estimular a geração de ideias inovadoras e a implementação bem-sucedida dessas ideias. Através de uma estrutura organizacional flexível e descentralizada pode-se

promover a colaboração e a tomada de decisões rápidas. Processos de inovação bem definidos e estruturados ajudam a gerenciar e acelerar as inovações. Liderança e visão definem a direção estratégica e as prioridades para a organização e a medição de desempenho, é essencial para avaliar a efetividade das ações de inovação e identificar áreas de melhoria suportando a inovação.

Figura 2. *Framework* dinâmico de organizações inovadoras - CEPDLA



Fonte: Autores

Para classificar as organizações com base em suas atividades inovadoras, sugere-se um framework abrangente que leva em conta as diferentes dimensões da inovação e do comportamento organizacional; por isso, este estudo adota o modelo Cultura Organizacional – Estrutura Organizacional – Processos – Desempenho – Liderança e visão – Ambiente externo (que foi denominado como CEPDLA), vide figura 2, para avaliar a influência desses fatores na decisão das empresas inovadoras, diferenciá-las das não inovadoras e propor um framework com essas características. A mensagem do acrônimo é de que a inovação é um processo complexo que exige uma abordagem sistemática e integrada, envolvendo diferentes dimensões da organização. À medida que as organizações consigam alinhar esses aspectos de forma efetiva terão maior chances de sucesso na criação de produtos, serviços e processos inovadores. Seus componentes foram amplamente discutidos na revisão de literatura e os autores destacados com suas contribuições.

#### 4. RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Iniciou-se este trabalho com o objetivo de compreender como as organizações podem avaliar efetivamente seu nível de inovação no campo da Administração e identificar áreas de melhoria para aumentar sua competitividade e sustentabilidade no mercado nos artigos científicos recentes, publicados entre 2018 e 2023, e em seguida se propôs um framework que permitisse avaliar as organizações ao longo do espectro da inovação e colaborar em desvendar ou se aprofundar nos mecanismos subjacentes que impulsionam a inovação e delineiam caminhos para a transformação organizacional.

A classificação das organizações em inovadoras ou não inovadoras não é meramente uma distinção binária, mas sim uma avaliação complexa que precisa considerar múltiplos fatores. Ao adotar um framework que engloba elementos culturais, estruturais, orientados a processos, orientados a resultados, liderança e ambientais, as organizações podem promover uma cultura de inovação que alimenta o crescimento no longo prazo, bem como, a resiliência e a relevância em um mercado em constante evolução.

Como uma implicação direta, o estudo fornece um framework que pode ser usado por organizações para autoavaliação e identificação de áreas de melhoria na gestão da inovação. Ao identificar os fatores que impulsionam a inovação, as organizações podem desenvolver estratégias e práticas mais eficazes para fomentar a inovação e alcançar a transformação organizacional. Por exemplo, se a cultura organizacional for identificada como um fator limitante, a organização pode desenvolver estratégias para promover uma cultura mais voltada à experimentação, aceitação do risco e engajamento dos colaboradores. Além disso, o estudo fornece uma análise criteriosa dos elementos do framework, com base nos autores do referencial teórico, o que aumenta a validade e a confiabilidade do modelo proposto

Relativamente às contribuições práticas, o estudo fornece um modelo prático para as organizações avaliarem seu nível de inovação e identificarem os fatores que impulsionam ou limitam a inovação. Esse modelo pode ser utilizado como uma ferramenta de diagnóstico para a gestão da inovação, auxiliando as organizações a desenvolver estratégias e práticas mais eficazes para a transformação organizacional.

No entanto, o estudo apresenta algumas limitações, como a necessidade de validação empírica do framework proposto e a necessidade de estudos longitudinais para avaliar a eficácia do modelo na prática. Outra limitação, pode ser a simplificação que, se excessiva, pode levar à incapacidade de capturar a complexidade do mundo real; ou ainda, podem limitar a sua aplicabilidade em diversos contextos e situações e, podem carecer de validação adequada, sem testes empíricos, o que prejudica a sua confiabilidade. Por exemplo, é importante considerar que a seleção dos documentos, a interpretação dos dados e a síntese das informações podem ter sido influenciadas pelas perspectivas teóricas e metodológicas dos pesquisadores.

Portanto, futuras pesquisas podem se concentrar na validação empírica do framework e na avaliação da eficácia das estratégias e práticas de inovação desenvolvidas com base no modelo proposto. Além disso, futuras pesquisas também podem investigar a influência de outros fatores na inovação, como a diversidade cultural, a colaboração interdepartamental e a gestão do conhecimento.

A compreensão da relação entre inovação e produtividade é fundamental para as empresas que buscam melhorar seu desempenho e competitividade no mercado. Ao identificar como a inovação impacta a produtividade, os gestores podem desenvolver estratégias efetivas para promovê-la nos diferentes níveis da Cadeia de Suprimentos das empresas. Nesse contexto, os frameworks podem ser uma ferramenta valiosa para auxiliar na compreensão dessa relação complexa porque possuem uma estrutura para organizar e analisar as informações, identificar padrões e tendências, e desenvolver estratégias e práticas mais eficazes.

## REFERÊNCIAS

- Anand, J., McDermott, G., Mudambi, R., & Narula, R. (2021). Innovation in and from emerging economies: New insights and lessons for international business research. *Journal of International Business Studies*, 52(4), 545-559. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00426-1>
- Anthony, S. D., Gilbert, C. G., & Jonhson, M. W. (2017). *Dual transformation: How to reposition today's business while creating the future*. Harvard Business Review Press.
- Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2023). Geography of knowledge collaboration and innovation in Schumpeterian firms. *Regional Studies*, 58(4), 821–840. <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2222137>
- Ayinaddis, S. G. (2023). The effect of innovation orientation on firm performance: evidence from micro and small manufacturing firms in selected towns of Awi Zone, Ethiopia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 26. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00290-3>

- Banu, G. S. (2018). Measuring innovation using key performance indicators. *Procedia Manufacturing*, 22, 906-911. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.03.128>
- Bashir, H., Alsyouf, I., Alshamsi, H., Abdel-Razek, R. H., & Gardoni, M. (2020). The Association between Structural Organization Characteristics and Innovation in the Context of the UAE Service Sector: An Empirical Investigation. 2020 IEEE 7th International Conference on Industrial Engineering and Applications (ICIEA) , 16-21 April 2020. Bangkok, Thailand, 2020, pp. 1060-1064. <https://doi.org/10.1109/ICIEA49774.2020.9101963>.
- Blind, K. (2012). The influence of regulations on innovation: A quantitative assessment for OECD countries. *Research Policy*, 41(2), 391-400. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.08.008>
- Brem, A., Maier, M. A., & Wimschneider, C. (2016). Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso. *European Journal of Innovation Management*, 19, 133-148. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2014-0055>
- Carvalho, A., Ribeiro, I., Cirani, C., & Cintra, R. (2016). Organizational resilience: a comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation*, 4, 58-69. <https://doi.org/10.5585/iji.v4i1.73>
- Cavalcante, L. T. C., & Oliveira, A. A. S. de. (2020). Métodos de revisão bibliográfica nos estudos científicos. *Psicologia: Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*, 26(1), 83-102. <http://dx.doi.org/10.5752/P.1678-9563.2020v26n1p82-100>.
- Chutivongse, N.; Gerdri, N. (2019). Creating an innovative organization. *Journal of Modelling in Management*, 15(1), 50–88. <https://doi.org/10.1108/JM2-05-2018-0067>
- Codina, L. (2020). Revisión bibliográfica sistematizada en Ciencias Humanas y Sociales. 1: Fundamentos. In (pp. 50-60). <https://doi.org/10.31009/metodos.2020.i01.05>
- Cooper, R., & Sommer, A. (2020). New-Product Portfolio Management with Agile: Challenges and Solutions for Manufacturers Using Agile Development Methods. *Research-Technology Management*, 63, 29-38. <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1686291>
- Damanpour, F. (2020). *Organizational Innovation: Theory, Research, and Direction*. Edward Elgar Publishing.
- Damanpour, F., & Wischnevsky, D. J. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269-291. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.08.002>
- Davies, M., & Buisine, S. (2018). Innovation Culture in Organizations. In M. Chouteau, J. Forest, & C. Nguyen (Eds.), *Science, Technology and Innovation Culture*. <https://doi.org/10.1002/9781119549666.ch6>
- Distanont, A., & Khongmalai, O. (2018). The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.009>
- Elmawazini, K., Atallah, G., Rafiquzzaman, M., & Guesmi, K. (2022). Do regulatory policies matter to corporate innovation? *International Review of Financial Analysis*, 84, 102398. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102398>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8, 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Galaso, P., & Kovářik, J. (2018). Collaboration Networks and Innovation: How to Define Network Boundaries. (Working Paper No. 18/2018). Instituto de Economía, Universidad de la República, Dpto. Fundamentos del Análisis Económico, Universidad del País Vasco. Retrieved from <https://ideas.repec.org/p/uuv/wpaper/18-2018.html>
- Gao, P., Fan, X., Huang, Y., & Chen, Y.-J. (2021). Resource Allocation Among Competing Innovators. *Management Science* 68(8):6059-6074. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4167>

- Garcia, L. J., Botura Junior, G., & da Silva, J. C. R. P. (2023). Innovation and marketing strategy:: a systematic review. *International Journal of Innovation*, 11(3), e23150. <https://doi.org/10.5585/2023.23150>
- Hooi, C. (2019). Global human resources: a key to mission accomplishment. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 7. <https://doi.org/10.1108/JGM-01-2018-0007>
- Hutchison-Krupat, J., & Chao, R. O. (2014). Tolerance for Failure and Incentives for Collaborative Innovation. *Production and Operations Management*, 23(8), 1265-1285. <https://doi.org/10.1111/poms.12092>
- Kalogiannidis, S., Chatzitheodoridis, F., Giannarakis, G., & Mavrommati, A. (2022). Business Organizations' Flexibility as an Innovation Tool: Factors Affecting Flexibility in Organizations. 9, 259-312. <https://doi.org/10.33168/LISS.2022.0417>
- Kanake, M., & Kemboi, A. (2020). Employee Empowerment and Innovative Work Behavior: The Moderating Role of Leader-Member Exchange. *SEISENSE Journal of Management*, 3, 13-23. <https://doi.org/10.33215/sjom.v3i5.421>
- Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R., & Kearney, T. (2020). Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 116, 431-440. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.003>
- Klingebl, R., & Rammer, C. (2012). Resource Allocation Flexibility for Innovation Performance: The Effects of Breadth, Uncertainty, and Selectiveness. ORG: Other Innovation & Organizational Behavior (Topic). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1991823>
- Kovshova, I. (2022). Digital Transformation: The Age of Innovations in Business and Society. In P. Antonella, F. Fabio De, A. Monica Violeta, & M. Nawazish (Eds.), *Digital Transformation* (pp. Ch. 8). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.102797>
- Kraus, S., Breier, M., & Dasí-Rodríguez, S. (2020). The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1–20. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00635-4>.
- Lê, J. K., & Schmid, T. (2020). The practice of innovating research methods. *Organizational Research Methods*, 25(2), 308-336. <https://doi.org/10.1177/1094428120935498>
- Leydesdorff, L., & Zawdie, G. (2010). The triple helix perspective of innovation systems. *Technology Analysis & Strategic Management*, 22(7), 789-804. <https://doi.org/10.1080/09537325.2010.511142>
- Liu, J. (2019). Customer satisfaction and firms' innovation efforts in marketing: Taking shipping logistics companies as an example. *Journal of Coastal Research*, Special Issue No. 94: Selected Topics in Coastal Research: Engineering, Industry, Economy, and Sustainable Development, pp. 940-944. <https://www.jstor.org/stable/26854077>
- Lizarelli, F. L., de Toledo, J. C., & Alliprandini, D. H. (2019). Relationship between continuous improvement and innovation performance: an empirical study in Brazilian manufacturing companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9–10), 981–1004. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1653178>
- Mascareno, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2019). Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment? *Creativity and Innovation Management*, 29. <https://doi.org/10.1111/caim.12341>
- Melo, J. C. F., Bagno, R. B., Rio, B. C. P., Salerno, M. S., Dias, A. V. C., & Freitas, J. S. (2021). From enthusiasts to systematic innovation: the journey of building the innovation function in a large industrial organization. *Gestão & Produção*, 28(2), e5197. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2020v28e5197>
- Ni, W., & Sun, H. (2009). The relationship among organisational learning, continuous improvement and performance improvement: An evolutionary perspective. *Total Quality Management*, 20, 1041-1054. <https://doi.org/10.1080/14783360903247312>

- Radhika, B. (2022). Exploring the relationship between employee empowerment and organizational innovation. *International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 9(7), h173-h180. <https://www.jetir.org/papers/JETIR2207729.pdf>
- Ren, L., & Shen, H. (2023). Effects of servant leadership on employees' collective strategic vision and organizational innovation performance in healthcare industry. *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, 83, 113-125. <https://doi.org/10.33788/rcis.83.8>
- Reyes Acevedo, J. E., Pacheco Robles, R. A., Cordova Lopez, G. L., Garcia Valles, K. M., Tello Campos, N. J., Salas Guerra, A., & Bardales Ruiz, N. (2022). Disruptive Innovation as a Generator of Organizational Change. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 4(12), 529-534. <https://doi.org/10.35629/5252-0412529534>
- Rhaim, K., & Amara, N. (2021). Learning from innovation failures: a systematic review of the literature and research agenda. *Review of Managerial Science*, 15. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00339-2>
- Schwartz, B. (2004). *The paradox of choice: Why more is less*. Ecco.
- Schwartz, B. (2016). *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. (revised edition). Ecco.
- Sun, J., Han, Z., & Zhang, Z. (2022). Resource Allocation Framework for Optimizing Long-Term Infrastructure Network Resilience. *Journal of Infrastructure Systems*, 29, 1-12. <https://doi.org/10.1061/JITSE4.ISENG-2083>
- Suwignjo, P., Gunarta, I.K., Wessiani, N.A., Prasetyo, A.E., & Yuwana, L. (2022). Framework for Measuring Process Innovation Performance at Indonesian State-Owned Companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 95. <https://doi.org/10.3390/joitmc8020095>
- Timotius, E. (2023). The role of innovation in business strategy as a competitive advantage: Evidence from Indonesian MSMEs. *Problems and Perspectives in Management*, 21, 92-106. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.09](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.09)
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Uyug Şengun, D., & Tugrul, T. (2023). Exploring the Relationship between Organizational Cultures, Openness to Experience, and Work Engagement. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 17(1), 2108-2118. <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0184>
- Vepo do, N. W. C., Oneide, S. J., & Rossetto, C. R. (2020). The development of innovative capacity as a strategic resource in technology-based incubation activities. *Revista de Gestão*, 27(2), 169–188. <https://doi.org/10.1108/REGE-02-2019-0034>
- Walker, R. (2008). An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum026>
- Werlang, N., & Rossetto, C. (2019). The effects of organizational learning and innovativeness on organizational performance in the service provision sector. *Gestão & Produção*, 26. <https://doi.org/10.1590/0104-530x3641-19>
- Wijayanti, T.; Hidayatullah, H., & Prasetya, B. (2022). The Influence of Visionary Leadership and Managerial Accountability towards Competitive Advantage. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6, 1115-1125. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i4.3227>
- Wiwoho, G.; Suroso, A., & Wulandari, S. Z. (2020). Linking adaptive capability, product innovation and marketing performance: Results from Indonesian SMEs. *Management Science Letters*, 10, 2379–2384. doi: 10.5267/j.msl.2020.2.027
- Zanfelicce, R., Helena, M., Resnitzky, M., Andrade, A., Andrade, R., Penha, R., & Silva, L. (2022). The use of agile Practices in innovation projects: A Systematic Review of The Literature. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 9, 1-26. <https://doi.org/10.18226/23190639.v9n3.06>
- Zhang, Z., Wang, Z., & Zhu, Y. (2022). Optimal path selection of innovation resource allocation in

China's regions with shared inputs. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 35(1), 1457-1480.  
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1969979>